

# SATURS

Ievads .....	5
<b>Kas paliek neredzams</b> .....	7
Pārvaldības trīs elementi .....	9
MATRIC .....	11
<b>Stratēģija</b> .....	15
Biznesa vērtība .....	15
Stratēģiskie procesi .....	26
Stratēģiskie resursi/darbinieki .....	40
<b>Procesi</b> .....	47
Procesu stratēģija .....	47
Procesu pārvaldība .....	51
Procesu resursi .....	77
<b>Resursi</b> .....	101
Resursu stratēģija .....	101
Resursu procesi .....	111
Resursu pārvaldība .....	117
<b>MATRIC updated</b> .....	121
<b>Personīgais MATRIC</b> .....	125
<b>Izaugsme caur MATRIC</b> .....	127
Stratēģijas straume .....	128
Procesu straume .....	131
Resursu straume .....	137
<b>Nobeigums jeb sākums CITAM</b> .....	141
Pateicības .....	143
Avoti .....	144

## IEVADS

Neilgi pēc milēniuma biju atbildīgs par finansēm kādā uzņēmumā, kas ražo vilcienus un tramvajus. Iespējams, uzmetot ātru skatienu vilcienam, šķiet – kas tur sarežģīts? Tomēr katra vilciena sastāvā ir trīs, četri vai vairāk vagonu un katra vagona ražošanā izmantoti vismaz divdesmit tūkstoši dažādu detaļu. Tātad kopā vienā vilcienā ir vairāki desmiti tūkstošu detaļu un mezglu, turklāt ikviens no šiem elementiem tiek izgatavots saskaņā ar konkrētu rasējumu un pēc tam precīzi iemontēts vilcienā stingri noteiktā vietā. Lai vilciens spētu pilnvērtīgi funkcionēt, nozīmīga ir ikkatra detaļa.

Par ko brauciena laikā domā pasažieris? Par jebko citu, tikai ne par tūkstošiem detaļu vagonbūves rūpnīcā, ražošanas telpām, izmēģinājumu laukumiem vai konstruktoru biroja pūliņiem. Pasažieris grib iekāpt (nevis ierāpties!) vilcienā noteiktā laikā, viņam ir svarīgi, lai sēdvietā būtu pietiekami ērta, lai būtu, pie kā pieturēties, ja nākas stāvēt kājās, lai... Uzskaitījumu varētu turpināt vēl un vēl, bet pamatdoma jau ir skaidra – vilcienam jābūt drošam, kvalitatīvam un atbilstošam visiem standartiem. Šī mērķa īstenošanā ir iesaistīti ne tikai vairāki simti vagonbūves rūpnīcas darbinieku, bet arī vadība, kuras uzdevums ir izveidot un vadīt motivētu komandu, un akcionāri – uzņēmuma dalībnieki, kuri skaita nevis detaļas, darbiniekus vai vagonus, bet gan naudu. Jo akcionārus interesē vērtība. Protams, vērtība ietilpst arī vadības atbildības sfērā – galu galā tas ir viens no iemesliem, kādēļ akcionāri pieņēmuši vadību darbā.

Mans stāsts vagonbūves rūpnīcā beidzās brīdī, kad kļuva skaidrs: akcionāru stratēģija būtiski atšķiras no vadības stratēģijas. Proti, vadība skaidri zināja, kas jādara, lai uzņēmums izdzīvotu un attīstītos, bet nekādi nespēja pārliecināt par to akcionārus. Tā bija pirmā reize, kad aizdomājos: kas ir tā saistviela, kura vieno uzņēmumu ar dalībniekiem? (Ja vien kāds no dalībniekiem neietilpst vadības grupā.) Kā līdzsvarot dalībnieku

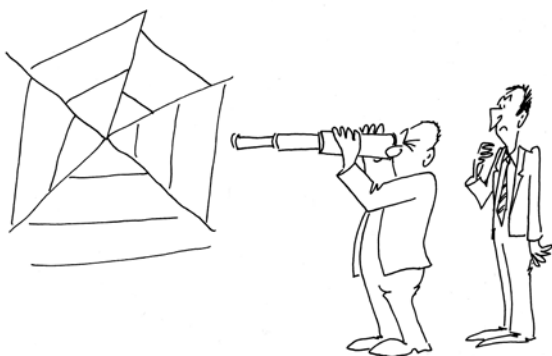
interesi par naudu ar uzņēmuma vajadzību pēc tās? (Dalībnieks gaida naudu uzreiz, savukārt uzņēmums skatās ilgtermiņā.) Kad lēmumus pieņem tikai vadība, un kad iesaistās akcionāri? Galu galā tieši dalībnieku un vadības spēja vienoties par uzņēmuma pārvaldību lielā mērā nosaka, vai šis uzņēmums būs veiksmīgs vai neveiksmīgs.

Šajā grāmatā es mēģināšu atbildēt uz minētajiem jautājumiem, akcentējot uzņēmuma labas pārvaldības pamatnosacījumus un ieskicējot iespējamus problēmu risinājumus. Laiku pa laikam atgriezīšos pie stāsta par vilcieniem un to ražošanas, jo uzskatu, ka vagonbūves uzņēmums ir viena no komplicētākajām organizācijām, kurā līdzās ražošanai darbojas arī ļoti sarežģīts iepirkumu, projektēšanas, uzskaites un pārvaldības mehānisms, tiek realizēta projektu vadības pieeja un domāts par cilvēku – gan pasažieru, gan darbinieku – drošību. Uzņēmuma dalībnieku un vadības redzējumu nesakritība tiks apskatīta paralēli teorētiskajam izklāstam, jo vairāk vēlos runāt par tām neredzamajām saitēm, ar kurām tiekam vadīti mēs vai kuras veidojam paši, dažkārt pat neapzinoties šo darbību ietekmi. Citiem vārdiem sakot, es sniegsu ieskatu MATRIC tiklojumā, nemitīgi aicinot jūs, lasītājus, domāt, domāt un vēlreiz domāt, lai tādējādi jūs radītu pievienoto vērtību savai ikdienai gan personīgajā, gan profesionālajā dzīvē. Kaut gan grāmatā minētie piemēri attiecas galvenokārt uz biznesa vidi, tie lieliski iederas arī citās jomās. Tātad daudz vērtīgu atziņu iegūs arī tie lasītāji, kuri vēlas nodrošināt kārtību personīgajā dzīvē un pārvērst savu ikdienu lietderīgā, attīstošā spēlē, gūstot no tā maksimālu baudu un prieku. Taču neticiet akli visam, kas rakstīts turpmākajās lappusēs, – identificējiet atbilstošu situāciju reālajā dzīvē un pārbaudiet, vai teorija darbojas!

Es nepretendēju uz vienu vienīgo patiesību, jo, kā zināms, cik cilvēku, tik viedokļu. Turklāt atsevišķi grāmatā apskatītie temati daudz plašāk un dziļāk jau aprakstīti specializētajā literatūrā. Mans mērķis ir ieskicēt pamatlīnijas labas pārvaldības meistarībā.

## KAS PALIEK NEREDZAMS

Ikvienu uzņēmumu var salīdzināt ar lielāku vai mazāku sistēmu, kurā ietilpst cilvēki, tiek izmantota tehnika, parakstīti dokumenti, norisinās mērķtiecīga kustība. Vērojot šo sistēmu no malas, rodas pārliecība, ka tās darbību nodrošina kāds noslēpumains algoritms – tīklojums, kas satur kopā visus sistēmas elementus. Tas ir kaut kas acīm neredzams, lai gan intuīcija saka, ka mēs to redzam un pārvaldām.



Es uzdrošinos apgalvot, ka katra darbinieka kustība ikvienā uzņēmumā ir iepriekš noteikta un viņš darbojas kā robots. Dienas, nedēļas, mēneša vai gada beigās robotu padarītais tiek saskaitīts kopā, un tā izveidojas ieņēmumu un izdevumu kopsavilkums, kuru uzņēmuma vadība steidz salīdzināt ar konkurentu, citu industriju vai pat valstu kopsavilkumiem. Salīdzina, pasmaida (vai paraud) un turpina strādāt tāpat kā līdz šim, jo neviens nav īsti sapratis, kas slēpjas aiz cipariem, kuri tika salīdzināti. Sejās iegulst gudra izteiksme, kas vēsta, ka viss ir pašsaprotami, tomēr mieru nedod kāds jautājums: ko mēs gribējām atrast, salīdzinot finanšu rādītājus? Es teiktu, ka tas bija noslēpumainais

**Uzņēmuma darbību nodrošina noslēpumains algoritms – tīklojums, kas satur kopā visus sistēmas elementus.**

tīklojums. Proti, salīdzināšana notiek tāpēc, lai uzzinātu, noko-  
pētu un pielāgotu sev to, ko dara sāncenši.

Gandrīz desmit gadus man bija lieliska iespēja strādāt kopā ar kādu ļoti inteligentu cilvēku – inženierzinātņu doktoru un prasmīgu vadītāju. Ikreiz, kad žurnālisti vai citi interesenti viņam jautāja, vai drīkst fotografēt uzņēmuma telpas, viņš pavisam mierīgi atbildēja: "Jā, protams!" Es to nevarēju saprast. Vairums vadītāju taču izmisīgi cenšas noslēpt savu uzņēmumu no svešām acīm, turpretī viņš laipni atvēra durvis ziņkārīgajiem. Kad pavaicāju, vai šāda labvēlība nevar kaitēt uzņēmumam, saņēmu atbildi: "Tu domā, ka fotografējot viņi spēs saprast, kā mēs organ-  
nizējam procesus, kāda ir mūsu stratēģija, kā veidojas mūsu komandas formāts vai attiecības ar klientiem un piegādātājiem? Viņi var mēģināt to nojaust, bet nekad nesaliks kopā visu bildi. Vienīgais, ko ļaunprātīgi fotogrāfi iegūst, ir lielāks stress un neiz-  
pratne. Ja vēl kāds mēģina tēlot gudro un ieviest šeit redzēto pie sevis – vēlu veiksmi!"

Todien es sapratu, ka ikviena uzņēmuma darbībā eksistē kāds acīm neredzams, bet ārkārtīgi nozīmīgs faktors, kas padara šo uzņēmumu unikālu un neatkārtojamu (kaut vai tāpēc, ka tajā strādā citi darbinieki un notiek sadarbība ar citiem piegādātājiem). Tieši tāpat arī katra cilvēka ikdienas dzīvē pastāv kaut kāda veida tīklojums, kas liek viņam darboties kā pulkstenim – kustēties pa vairāk vai mazāk noteiktu ceļu, izmantojot uzkrātās zināšanas, spējas, naudu, palīdzību u.c. Ja pēkšņi kaut kas noiet greizi – vienalga, uzņēmumā vai ikdienas dzīvē –, tiek vainots tir-  
gus, konkurenti, draugi, Amerikas prezidents, sabiedrības vien-  
aldzība. Bet vai tiešām vaina meklējama ārējos faktoros? Cik labi būtu, ja varētu vienkārši paskatīties rentgenaparātā, saprast, kurš no mezgliem "iekaisis", iedzert zāles un ātri izārstēties!

Nav divu vienādu uzņēmumu. Nav! Un nav arī vienas formu-  
las, kas spētu atrisināt visas problēmsituācijas, jo iespējamo vari-  
āciju skaits ir mērāms miljardos (katrs aktīvs, kas piedalās peļņas  
gūšanas procesā, rada reizinātāja un varbūtības faktoru). Tomēr

ikvienā situācijā ir vismaz trīs komponenti, kas vienmēr paliek konstanti, – tie arī veido grāmatā aprakstītā MATRIC tīklojuma pamatlīnijas, un pēc tiem var identificēt, kas nogājis greizi un cik liela operācija nepieciešama, lai izārstētu kaiti. Tie ir pamatelementi, uz kuriem balstās ikkatra cilvēciskas gribas rosināta darbība.

## Pārvaldības trīs elementi

Apkopojot dažādu biznesa konsultantu, uzņēmēju un vadītāju sacīto, atsiņājot visu nebūtisko vai arī ievietojot to citā dimensijā, esmu nonācis pie secinājuma, ka tīklojuma pamatlīnijas veido trīs elementi: stratēģija, procesi un resursi (SPR).



1. att. MATRIC tīklojuma pamatelementi

Šķiet, vienkārši un pašsaprotami, turklāt daudziem tas nav nekas jauns. Es piekriņu: vienkārši. Bet varbūt tomēr tur slēpjas kas vairāk? Lai gūtu dziļāku izpratni, vispirms apskatīsim definīcijas.

**Stratēģija** (grieķu val. *stratēgia* – karaspēka vadīšana, ģenerāļa skatījums) – darbības plāns ilgtermiņa vai vispārēja mērķa sasniegšanai. Tātad stratēģijas izstrādāšana ir plāna veidošana, balstoties tikai uz pieņēmumiem.

**Process** (latīņu val. *processus* – iešana uz priekšu) – darbību vai soļu kopums, kas tiek izpildīts, lai sasniegtu noteiktu galarezultātu; sistemātiski organizētas mehanizētas vai ķīmiskas darbības, kas tiek veiktas, lai kaut ko saražotu.

**Resursi** (franču val. *ressource* – krājumi, līdzekļi) – akciju vai naudas, materiālu, personāla vai citu aktīvu nodrošināšana, ko veic persona vai organizācija, lai darbotos efektīvi.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Definīcijas tulkotas no *Oxford Dictionary of English*, 2013.

Pietiekami vienkārši un reizē likumsakarīgi – stratēģija ar nezināmā pieskaņu; process, kura iekšējās darbības/soļi pievieno vērtību un sniedz noteikti definētu produktu patērētājam; resurss jeb kaut kāda veida līdzekļi, kas nodrošina efektīvu darbību. Diemžēl atsevišķu jēdzienu izpratne vēl neizskaidro, kā minētie elementi mijiedarbojas cits ar citu un kas tad īsti ir tīklojums. Meklējot atbildi uz šo jautājumu, es paņēmu tukšu papīra lapu, novilku horizontālu asi un uz tās atzīmēju visus trīs elementus noteiktā secībā.



2. att. MATRIC tīklojuma pamata ass

Nenoliedzami, šie ir pamatelementi, uz kuriem balstās viss tīklojums, tomēr ar tiem vien nepietiek, lai pilnvērtīgi novērotu visas situācijas un aspektus, kas sastopami uzņēmuma ikdienas darbībā. Pietrūkst smalkāku detaļu, sīkāku elementu, kas sasaistītu stratēģiju, procesus un resursus vienotā kontekstā. Tādēļ es mēģināju grafiski sakombinēt atsevišķos pamatelementus dažādās ģeometriskās figūrās tā, lai nepārprotami attēlotu ciešo saikni un savstarpēji papildinošo ietekmi, kas tiem raksturīga. Sākumā ievietoju visus trīs elementus trijstūrī, taču šādi nebija iespējams nedz raksturot SPR loģiskās saites, nedz ieskicēt tālākas konsekvences. Arī aplis neatklāja elementu savstarpējo sadarbību, vien iezīmēja kustību no viena punkta uz nākamo, lai beigās atgrieztos sākumpunktā. Tad iedomājos papildināt jau esošo grafisko attēlojumu ar vertikālu asi, uz tās atzīmēju tos pašus parametrus (SPR) un ieguvu kaut ko līdzīgu tabulai jeb matricu (sk. 3. att.).

	STRATĒGIJA	PROCESI	RESURSI/ DARBINIEKI
STRATĒGIJA	?	?	?
PROCESI	?	?	?
RESURSI/ DARBINIEKI	?	?	?

3. att. MATRIC tiklojuma uzmetums

Lieliski! Šādā tabulas uzmetumā jau iezīmējās atrisinājums problēmai, par kuru biju domājis gadiem ilgi. Vienkāršā matrica ne tikai uzskatāmi attēloja trīs pamatelementu ciešo savstarpējo mijiedarbību, bet arī vedināja domāt, ka pastāv deviņi nosacījumi jeb faktori, kas ietekmē visu tiklojumu. Citiem vārdiem sakot, manī nostiprinājās pārliecība, ka šī matrica ir tiklojuma skelets.

## MATRIC

Aizpildot matricas tukšās šūnas ar ik divu attiecīgo elementu kombinācijām, es ieguvu deviņus savstarpēji saistītus faktoros, kas veido tiklojumu MATRIC (sk. 4. att.).

	STRATĒGIJA	PROCESI	RESURSI/ DARBINIEKI
STRATĒGIJA	STRATĒGIJA STRATĒGIJA	STRATĒGISKIE PROCESI	STRATĒGISKIE RESURSI
PROCESI	PROCESU STRATĒGIJA	PROCESU PROCESI	PROCESU RESURSI
RESURSI/ DARBINIEKI	RESURSU STRATĒGIJA	RESURSU PROCESI	RESURSU RESURSI

4. att. MATRIC tiklojums

Tas gan nenozīmē, ka ikviena uzņēmuma darbību nosaka tikai un vienīgi šie deviņi faktori. Pirmkārt, matricā nav attēlota trešā dimensija, kas ietver kultūru, vidi, likumdošanu u.c., – tā nav tieši attiecināma uz katru no deviņiem MATRIC faktoriem, tomēr būtiski ietekmē visu tīklojumu kopumā (vairāk sk. 123. lpp.). Otrkārt, ir pilnīgi iespējams, ka atsevišķās situācijās priekšplānā izvirzās pavisam citi, šeit neminēti aspekti, taču tās būtu dēvējamas par specifiskām situācijām, un tādos gadījumos būtu nepieciešama arī īpaša pieeja (tādu situāciju un pieeju apraksts izvērstos teju bezgalīgs).

Šajā grāmatā es vēlos runāt par svarīgākajiem faktoriem, kas vienlaikus ir arī universāli un attiecināmi uz lielāko daļu uzņēmumu. Tātad turpmākajās nodaļās tiks definētas un aprakstītas visas iespējamās trīs pamatelementu (SPR) kombinācijas, proti, ikviens no deviņiem matricā ietvertajiem faktoriem. Turklāt katras apakšnodaļas noslēgumā būs piedāvāts kontrolsaraksts – jautājumi, uz kuriem atbildot jūs sapratīsiet, vai minētais faktors uzņēmumā vispār eksistē un cik efektīvs tas ir. Terminu un jēdzieni, kas biznesa vidē tiek lietoti galvenokārt angļu valodā, šajā izdevumā tulkoti un paskaidroti zemsvītras piezīmēs, savukārt daudziem latviskotajiem jēdzieniem iekavās pievienots ekvivalents angļu valodā.

Uzdrošinos apgalvot, ka šī matrica var kalpot kā ceļamaize ikvienam, kurš apmaldījies uzņēmuma pārvaldībā, vēlas sākt darbību šajā jomā vai atrisināt kādu citu sasāpējušu problēmu. MATRIC ir pietiekams pamats, lai pieņemtie lēmumi būtu nekļūdīgi (vai vismaz nebūtu muļķīgi). Jaunajiem vadītājiem, kas sāk strādāt tikko dibinātā uzņēmumā vai pārņem vadību jau funkcionējošā organizācijā, MATRIC sniedz iespēju kā pēc rokasgrāmatas caurskatīt uzņēmuma darbību, izvirzīt pietiekami efektīvus secinājumus un pieņemt lēmumus, lai visu iespējami ātri sakārtotu un labotu, gūstot vēlamo rezultātu.

**MATRIC tīklojums var kalpot kā ceļamaize ikvienam, kurš apmaldījies uzņēmuma pārvaldībā.**



Pirms katru no deviņiem MATRIC faktoriem apskatām atsevišķi, es vēlētos ar vienkārša piemēra palīdzību paskaidrot, kāpēc tik svarīga ir tieši šāda pamatelementu secība: stratēģija – procesi – resursi. Iedomājieties situāciju! Kādā uzņēmumā darbā tiek pieņemts cilvēks, lai gan nevienam nav īsti skaidrs, kādi būs viņa darba pienākumi un ko viņš darīs. Tātad ir resurss, bet nav mērķa. Nākamajā dienā jaunais darbinieks ierodas birojā un priekšnieks deleģē viņam neskaidri definētu uzdevumu, piemēram, lūdz piedalīties darba procesā, kurš nav pietiekami izstrādāts un loģiski sistematizēts. Turpmāko dienu laikā priekšnieks beidzot saprot, ko jaunais darbinieks varētu darīt, taču dienas kārtībā jau ir citi jautājumi, tāpēc viņa norādes ir īsas: "Turpini strādāt un pats izdomā, kā to paveikt!" Vēl pēc dažām dienām priekšnieks jautā darbiniekiem: "Nu, kā tad iet? Visu saproti?" Tas atbild: "Jā," – taču pie sevis domā: nereaals haoss, laikam būs jāmeklē cits darbs, nesaprotu, kāpēc mani pieņēma darbā. Pēkšņi priekšnieks, skatoties jaunajam kolēģim acīs, iesaucas: "Fantastiski! Mēs būsim vislielākie un vislabākie!" Iestājas klusums. Abi savādās ainas dalībnieki cenšas nomaskēt savu apmulsumu: vai patiešām *tā* mēs strādāsim?

Kāpēc radās šāda situācija? Tāpēc, ka uzņēmumā nebija noteiktas prioritātes un attiecīgās darbības – jauna darbinieka

1. KĀPĒC darīsim?
2. KĀ darīsim?
3. KAS/AR KO darīs?

pieņemšana, uzdevuma deleģēšana, mērķa formulēšana – tika veiktas automātiski, juceklīgi, īsti neapdomājot patieso vajadzību. Proti, trīs svarīgākie pamatelementi tika sarin-

doti nepareizā secībā (resurss – process – stratēģija), lai gan vispirms vajadzēja izplānot, KĀPĒC darīsim (stratēģija), tad domāt, KĀ darīsim (procesu), un visbeidzot – KAS to darīs vai AR KO darīs (resursi). Tikai šādā secībā darbojoties, ir iespējams gūt panākumus.